

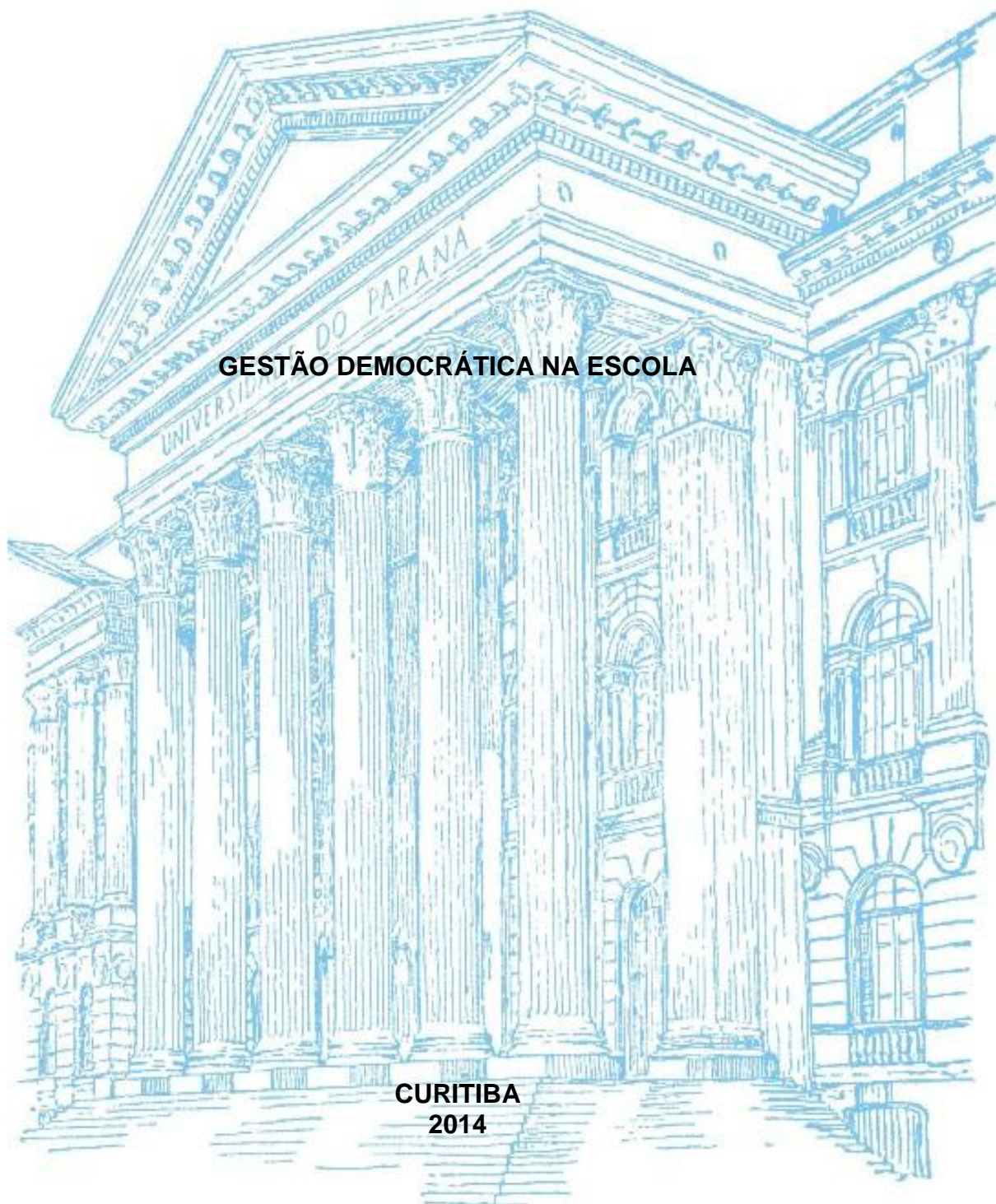
**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE EDUCAÇÃO**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

**ERICÉIA FERREIRA SILVA THOMÉ**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

**CURITIBA  
2014**





**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA**

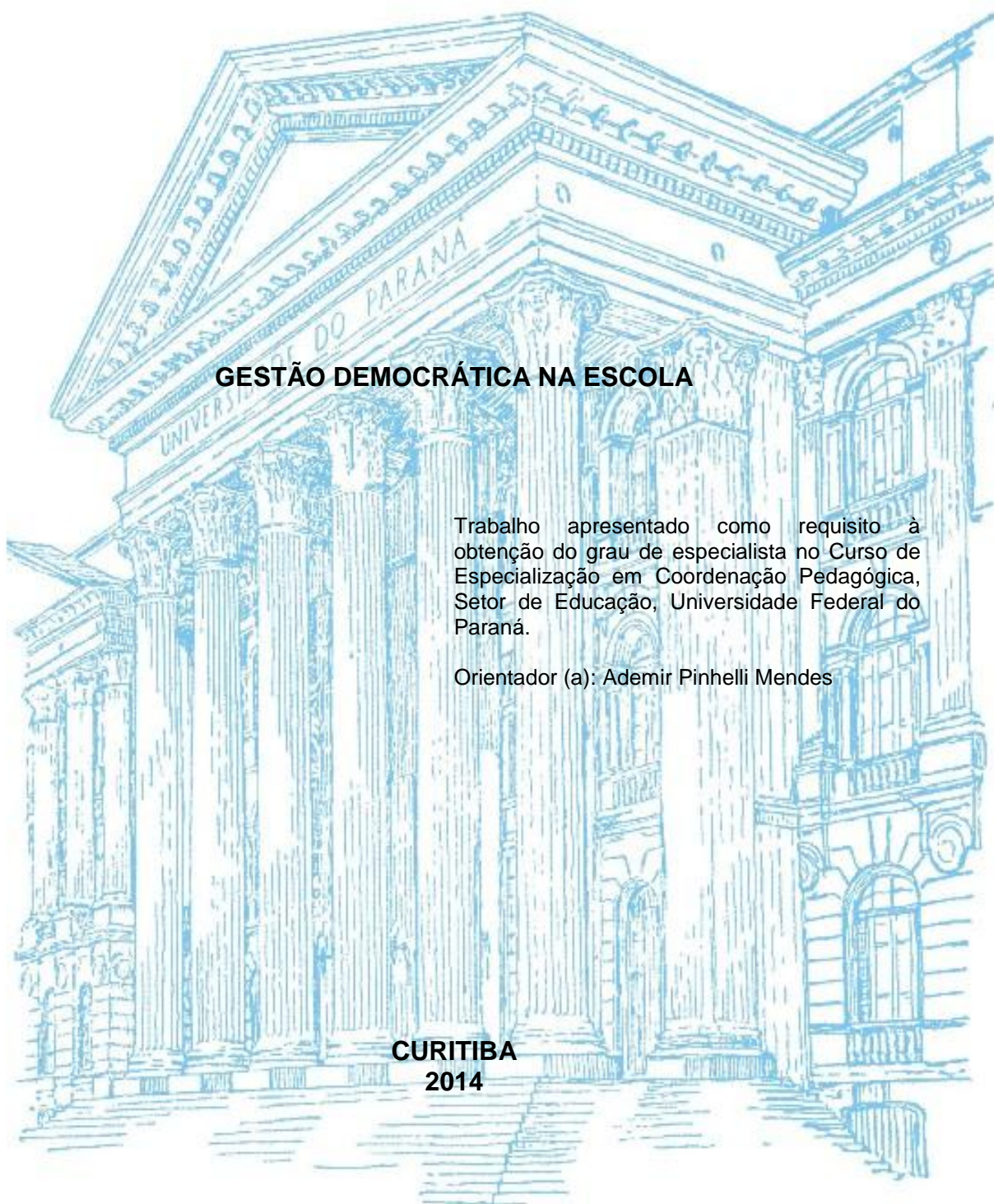
**ERICÉIA FERREIRA SILVA THOMÉ**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA**

Trabalho apresentado como requisito à obtenção do grau de especialista no Curso de Especialização em Coordenação Pedagógica, Setor de Educação, Universidade Federal do Paraná.

Orientador (a): Ademir Pinhelli Mendes

**CURITIBA**  
**2014**



## GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA

Autora: THOMÉ, Ericéia Ferreira Silva<sup>1</sup>

Orientador: MENDES, Ademir Aparecido Pinhelli<sup>2</sup>

### RESUMO

Esse trabalho aborda questões de vivência que ocorrem dentro do espaço escolar entre gestores, e seus colaboradores. Como a gestão democrática veio trazer segurança para o gestor que compartilha suas ações com demais colaboradores, enfatizando a questão das tomadas de decisões e investimentos na qualidade do ensino. A importância de ter uma harmonia com o grupo e como conduzir o trabalho através do diálogo tanto com os funcionários quanto com os alunos e sociedade também aqui enfatizando através da motivação do gestor e da qualidade a importância de se ter uma gestão democrática na valorização do ensino nas escolas públicas do país com qualidade e presença da família e da comunidade local. Algumas reflexões foram realizadas e aqui apresentadas baseadas nas bibliografias de autores de renome, que vieram trazer enriquecimento e embasamento teórico as questões aqui abordadas. Finalizamos conceituando a importância da família na vida da criança e sua participação ativa no espaço escolar como fator de agregação e contribuição na efetivação da Gestão Democrática e como o coordenador pedagógico pode auxiliar nesse processo de democratização do ensino. Como enriquecimento metodológico realizamos visita a uma escola do município de Tapejara, para observar o trabalho pedagógico diante da gestão democrática e conversar com professores e alunos para ouvir seus relatos quanto à qualidade do ensino que estão recebendo e se esse se enquadra nas ações propostas a uma escola que se enfatiza como democrática.

**Palavras – Chave:** Gestão Democrática; Escola; Coordenador Pedagógico; Família.

### ABSTRACT

This work addresses issues of survival that occur within the school space between managers and their employees. How democratic management came to bring security to the manager who shares their actions with other collaborators, emphasizing the issue of decision and investments in educational quality. The importance of having a harmony with the group and how to conduct work through dialogue both with staff and with students and society here also emphasizing through motivation of the manager and the quality of the importance of having a democratic management in the enhancement of teaching in public schools in the country and enjoy the presence of family and local community. Some thoughts were performed and presented here based on renowned author bibliographies, who came to bring enrichment and foundation the issues addressed here. We end conceituando the importance of family in children's lives and their active participation within the school as a factor of aggregation and contribution in the realization of democratic management and how the pedagogical coordinator can assist in this process of democratization of education. As methodological enrichment conducted visit to a school in the municipality of Tapejara to observe the pedagogical work on the democratic management and talk with teachers and students to hear

---

<sup>1</sup> Graduada em pedagogia com especialização em Ed. Especial, Libras e Educação do Campo pela Universidade Federal do Paraná em convênio com a Universidade Aberta do Brasil.

<sup>2</sup> Dr.em Educação. Professor pesquisador do Curso de Coordenação Pedagógica do Setor de Educação da Universidade Federal do Paraná em convênio com a Universidade Aberta do Brasil.

their stories as the quality of education they are receiving and whether this fits the actions proposed a school that emphasizes how democratic.

## INTRODUÇÃO

Abordaremos nesse artigo a Gestão Democrática e suas especificidades no âmbito escolar. Isso porque sabemos que muitas escolas vêm se intitulando como escolas democráticas, modificando suas Propostas Pedagógicas e seu Projeto Político Pedagógico no intuito de atender a implicações governamentais de uma escola que seja para todos e que atenda as necessidades que a comunidade local espera.

Mais o que muitas vezes presenciamos é a parte burocrática toda adequada às normas exigentes do plano estadual de ensino mais no cotidiano em escola presenciou gestores mal preparados e que não dialogam com a equipe pedagógica da escola, não compartilham suas ações com demais funcionários e a participação da família não ocorre. As tomadas de decisões ficam centralizadas em sua pessoa e a escola caminha por rumos diferentes, não havendo uma socialização e compartilhamento de metas a serem atingidas.

Nossa hipótese de pesquisa é que os órgãos colegiados, muitas vezes, ficam apenas participando em alguns momentos das decisões a serem tomadas ou apenas informadas do que vai acontecer no espaço escolar ou até mesmo comparecem apenas para oferecer sua assinatura em alguns projetos ou recursos que a escola recebeu mais não é levado a esses de forma respeitosa e integra o que realmente acontece na escola e os recursos que essa recebe e seus fins a serem atingidos.

Conhecer a realidade vivenciada do Colégio Estadual Santana da cidade de Tapejara e se esse trabalha de forma democrática participativa onde as tomadas de decisões ocorrem em parceria entre os órgãos colegiados, professores, gestores, comunidade local é o nosso objetivo, conhecendo seu funcionamento e suas especificidades em relação ao convívio entre os órgãos colegiados e coordenação pedagógica, visualizando a participação do coordenador pedagógico dentro do espaço democrático.

Finalizarmos nosso trabalho analisando as informações recolhidas no intuito de analisar se o Colégio Santana que se intitula como escola democrática e realmente vem trabalhando dentro dessa nova perspectiva de ensino.

Esperamos ao término desse trabalho apresentar algumas análises sobre o que é uma gestão democrática participativa e verificar se o trabalho que o Colégio Santana realiza está dentro do que se propõe como relata sua Proposta Pedagógica, e como essa desempenha suas

funções. Se esse colégio trabalha dentro de uma metodologia democrática ou não. Enfatizaremos também o trabalho que as coordenadoras pedagógicas realizam e sua eficácia em todo o processo.

## **1 GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Falar de Gestão Democrática é algo recente no espaço escolar. Isso porque no passado vivenciávamos uma educação voltada ao autoritarismo. Dizer o que se pensa é algo que não era permitido e o Gestor Escolar detinha todo o poder em suas mãos. Em meados da década de 1970 iniciam um movimento por parte dos educadores com objetivo de tornar a escola e sua organização mais eficiente e mais participativa, descentralizando o poder do gestor que delega funções aos demais participantes ativos do espaço escolar.

Para Delors (2001), a educação tem uma especial responsabilidade na edificação de um mundo mais solidário, mais humano e ético, e cabe à gestão escolar pensar em como incorporar esse conceito que se faz cada vez mais essencial para uma sociedade justa e igualitária.

Para que essa ocorra se faz necessário que todos os envolvidos estejam abertos ao diálogo e a mudanças que será necessária que aconteça na escola reforçando o interesse da coletividade e superando a individualidade. Estamos vivendo um período em que as tecnologias vêm se destacando e as pessoas têm procurado acompanhar esse aceleração buscando fortalecer suas potencialidades. No espaço escolar podemos vivenciar grandes mudanças e uma delas é a descentralização do gestor. De acordo com Cury:

Não navegue mais sozinho. Não seja autossuficiente. Treine dividir o barco de sua vida com seus íntimos. Treine penetrar no barco de alguém [...]. Uma mão lava a outra. A família deve ser uma grande equipe. Os colegas de trabalho deve ser uma grande família. A gestão participativa em qualquer esfera social expande as soluções e transforma o ambiente num oásis. Trabalhar em equipe é uma arte. (2001, p. 51)

O gestor que antes era visualizado como o soberano que impunha ordens aos seus súditos, é visualizado hoje como uma pessoa que está em um cargo de autoridade e não de autoritarismo. Planeja ações no coletivo e toma as decisões em parceria com toda a comunidade escolar.

Divide suas angústias e aflições com as famílias de alunos e com a participação dos órgãos colegiados elaboram estratégias para alcançar o sucesso na aprendizagem dos alunos.

No passado o gestor usava de sua autoridade para impor suas decisões e os funcionários trabalhavam angustiados e ansiosos esperando receber deste o reconhecimento de seu serviço que nunca chegava. Elogiar o trabalhador era algo que não acontecia. Isso era sinal de fraqueza e perda de autoridade.

O gestor perdia muito com todo esse processo. O trabalho era direcionado ao que se determinava e o diálogo era algo que não ocorria. No artigo 205 da Constituição Federal de 1988: “A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.” Fazer valer os direitos dos cidadãos é necessário e o comprometimento da sociedade em relação à educação é de suma importância. Portanto falar de educação sem que haja uma participação ativa das pessoas envolvidas no espaço escolar é algo que não poderá surtir efeito positivo em relação ao crescimento e evolução da espécie humana.

A Gestão Democrática e participativa é instrumento de superação do autoritarismo e dos individualismos ainda tão presentes nas escolas. É a tomada de conscientização e a participação ativa do aluno e qualidade na educação escolar. Conforme, ainda, apontado por Parente e Lück:

O que vem ocorrendo na prática educacional brasileira (...) é o deslocamento do processo decisório, do centro do sistema, para os níveis executivos mais próximos aos seus usuários, ou seja, a descentralização do governo federal para as instâncias subnacionais, onde a União deixa de executar diretamente programas educacionais e estabelece e reforça suas relações com os Estados e os municípios, chegando até ao âmbito da unidade escolar. Da mesma forma, os sistemas estaduais vêm adotando política similar, ou seja, transferem recursos e responsabilidades com a oferta de serviços educacionais, tanto para o município, quanto diretamente para a escola (1999, p. 13).

O processo de globalização onde a eficiência e rapidez é algo impensável e autônoma na independência da pessoa fortalece seu desenvolvimento independente dos recursos financeiros aplicados. É a pessoa destacando em seu processo científico diante das eventualidades do cotidiano. Conforme analisado por Paro:

A aspiração de que com a introdução da eleição, as relações na escola se dariam de forma harmoniosa e de que as práticas clientelistas desapareceriam, mostrou-se ingênua e irrealista, posto que a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento de conflitos. Constitui apenas uma forma de permitir que eles venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los (1996, p. 130).

O maior desafio que temos hoje é o de compreender as mudanças e transformações políticas, culturais e sociais, onde haja igualdade e equilíbrio entre o homem e a modernidade.

Para Chiavenato (1994), o bom gestor deve respeitar e confiar em sua equipe sabe ouvir e ter empatia, entender os valores pessoais, dificuldades e triunfos de seus funcionários.

Deve ser motivado e oferece motivação para que possam desenvolver suas funções com alegria e bom desempenho. Deve ser um bom planejador e estrategista. Distribui as tarefas de forma consistente confiando em sua equipe ou naqueles que assumirem a responsabilidade de realizar a atividade planejada.

É preciso compreender que as pessoas possuem necessidades básicas e que necessitam de realização pessoal, e pode afligir sempre que necessário e em situações diferentes, variando de pessoa para pessoa.

## **2 ENTRAVES NA EFETIVAÇÃO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

A escola vem superando obstáculos em busca de uma qualidade e eficiência. Ambiente de conhecimento científico e socialização nos dias atuais mais essa realidade, é algo recente. Com as mudanças ocorridas no país e a elaboração da Constituição Federal de Uns Mil e Novecentos e Oitenta e Oito, onde os direitos do cidadão são destacados e com as Leis e Diretrizes e Bases da Educação fortaleceu e os indivíduos passaram a exigirem seus direitos como pessoa. Os governantes das três esferas governamentais passaram a realizar os direitos constitucionais do cidadão de direito e a população ciente destes passaram a cobrar mais educação e dignidade humana de direito.

Passando por grandes transformações no campo pedagógico e mudanças ocorreram quanto aos profissionais e as metodologias adotadas. Tendências pedagógicas foram adotadas e estas tinham liberdade de escolher a metodologia a ser adotada para que os alunos obtivessem o conhecimento. Na escola pública até meados dos anos oitenta, seguiu a tendência tradicional, acompanhada de castigos e decoreba com um espaço totalmente autoritário onde o professor era o centro e o aluno um expectador, conduzido pelo gestor escolar totalmente autoritário.

A comunicação entre professores e alunos foi se apresentando de forma **ess**encial para uma aprendizagem de qualidade. Com a Lei 9394/96, houve por parte dos governantes maiores interesse e esforços no sentido de incentivar o desenvolvimento em diversos níveis de ensino, contribuindo para a realização de sonhos acalentados por cidadãos que não tiveram acesso ao ensino básico oferecido e que também por diversos motivos particulares e pessoais tiveram que se ausentar dos bancos escolares. Realizar trabalhos no coletivo nem sempre é tarefa fácil de realizar mais necessária.

Organizar grupos de estudos e envolver os órgãos colegiados em todas as ações de tomadas de decisões nem sempre acontece como na teoria. Pessoas pensam e agem de forma diferenciada e muitas vezes os conflitos são existentes mais, a partir dessas novas perspectivas surgem e mesmo refazendo todo o processo a gestão de democracia está aí inserido.

A realização de um currículo voltado a atender as necessidades dos educandos e a organizar o trabalho pedagógico muitas vezes permanece no papel não oportunizando uma vivência de mundo e ampliação do conhecimento, sem subordinação e exploração do trabalho pedagógico. Libâneo, afirma que:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (2004, p.79).

Um obstáculo também que presenciamos no espaço escolar é a questão de termos diretores não dispostos a discutir ações para o bom desenvolvimento do trabalho pedagógico. Não compartilha com os órgãos colegiados e com o corpo docente da escola as necessidades e obstáculos a serem solucionados.

A Constituição Federal de 1998, Art. 206; IV garante uma gestão participativa no ensino público, assegurando o caráter democrático da educação de forma que as instituições públicas possam criar uma cultura político-educativa de exercício do princípio e da prática democrática, no seu cotidiano.

Alguns gestores não têm conhecimento do que está inserido nessa documentação e desconhece as Leis de Diretrizes e Bases da Educação por não terem interesse em desenvolverem seu trabalho com qualidade.

Repassem suas atribuições a equipe pedagógica confiando a esses todo o trabalho sem que participe ativamente da vida escolar dos alunos.

O diálogo é algo inexistente e esse é o centro das atenções e decisões cabendo aos demais apenas cumprir ordens determinadas por esse gestor. Transformar é descentralizar e implantar a participação e o diálogo no espaço escolar. É colocar em prática as Leis e Diretrizes e Bases da Educação. É dar ênfase ao Projeto Político Pedagógico e o Conselho Escolar em conformidade com a participação ativa da sociedade. É uma mudança de atitude, de responsabilidade, onde todos são protagonistas e não apenas expectadores.



As Diretrizes Curriculares da Educação veio agregar e nortear o trabalho pedagógico, onde a democratização está presente, onde o currículo é diferenciado abrangendo todas as modalidades do ensino. O objetivo desse documento é tornar a educação nacional padronizada, voltada para as mesmas finalidades, onde supervisionam e avaliam de forma igualitária, tendo dessa forma uma visão ampla do que o aluno tem recebido e se a qualidade esperada tem sido conquistada, onde todos os sujeitos são incluídos sem distinção de cor, raça ou credo religioso, ou qualquer outro tipo de discriminação como cita Durkheim.

Só a sociedade encontra-se a cima dos indivíduos. É, pois dessa mesma sociedade que emana toda a autoridade. (...) ela, a sociedade sempre se afigurou aos homens, como dotada de uma espécie de transcendência ideal; sentimos que ela pertence a um mundo que nos transcende, e foi isso que induziu aos povos a verem nela a palavra e a lei de uma potência sobre-humana. O que é realmente a disciplina senão a sociedade concebida como se nos comandasse, se nos ditasse as suas ordens, se nos desse as suas leis? E no segundo elemento, na adesão ao grupo é ainda a sociedade que vamos encontrar mais concebida agora como uma realidade boa e desejada, como um objetivo que nos atrai como um ideal a realizar (1974 p.195a 196).

Como podemos perceber a sociedade é formada por pessoas de diferentes níveis econômicos e sociais. É organizada e pensada para funcionar de forma a atender os anseios da minoria. A escola em todo esse processo está aí para quebrar paradigmas e oferecer educação com igualdade a todos que assim desejarem receber o conhecimento.

Dessa forma na atualidade podemos comemorar alguns investimentos no campo educacional que torna a escola um espaço democratizado onde todos contribuem desde o porteiro até o professor. Investimentos vêm sendo realizados desde a infraestrutura do espaço escolar até a formação do professor e do gestor que recebe curso online onde esse presença e acompanha seu trabalho através de programas governamentais ofertados através da internet.

O ensino também é acompanhado de perto pelos governantes depois de perceberem que nos últimos anos houve defasagem no campo educacional em questões referentes à aprendizagem dos alunos. Dessa forma a escola é acompanhada através de avaliações constantes tanto internas quanto externas.

[...] um processo de busca de compreensão da realidade escolar, com o fim de subsidiar a tomada de decisões quanto ao direcionamento das intervenções, visando ao aprimoramento do trabalho escolar. Como tal, a avaliação compreende a descrição, interpretação e o julgamento das ações desenvolvidas, resultando na definição de prioridades a serem implementadas e rumos a serem seguidos, tendo como referência princípios e finalidades estabelecidas no Projeto da Escola, ao tempo em que subsidia a sua própria redefinição. (SOUZA, 1995, p.63)

Através dessas avaliações o gestor escolar visualiza a situação que se encontra sua escola e pode retomar maneiras diversificadas de trabalho para possíveis resultados favoráveis e uma melhor organização no espaço escolar.

### **3 O GESTOR E AÇÕES COMPARTILHADAS PARA UMA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Ter autonomia para solucionar problemas e democratizar o trabalho pedagógico da escola é indiscutível. Eleição de diretores, participação dos órgãos colegiados. O Conselho Escolar acompanha todos os recursos que chegam à escola e a prioridade maior é de que esses venham contribuir para que os alunos tenham recursos metodológicos que facilitem sua aprendizagem. Participar ativamente através de opinião e voto para que a gestão democrática ocorra efetivamente como deliberada nas leis vigentes do país. Dirigir e coordenar significa, no entanto, assumir, no grupo, a responsabilidade por fazer a escola funcionar mediante o trabalho conjunto.

Para isso, compete a quem dirige assegurar a execução coordenada e integral de atividades dos setores e dos indivíduos da escola, o processo participativo de tomada de decisões e a articulação das relações interpessoais na escola (LIBÂNEO, 2005). Portanto a escola que possui participação ativa de seus membros se sente mais segura em tomar decisões e de solucionar problemas existentes em relação ao bom desenvolvimento da aprendizagem do aluno e do espaço escolar em um contexto mais amplo.

Conforme Luck 2000:

A gestão escolar é uma dimensão, um enfoque de atuação, um meio e não um fim em si mesmo, uma vez que o objetivo final da gestão é a aprendizagem efetiva e significativa dos alunos, de modo que, no cotidiano que vivenciam na escola, desenvolvam as competências que a sociedade demanda, dentre as quais se evidenciam: pensar criativamente; analisar informações e proposições diversas, de forma contextualizada; expressar ideias com clareza, tanto oralmente, como por escrito; empregar a aritmética e a estatística para resolver problemas; ser capaz de tomar decisões fundamentadas e resolver conflitos, dentre muitas outras competências necessárias para a prática de cidadania responsável. Portanto, o processo de gestão escolar deve estar voltado para garantir que os alunos aprendam sobre o seu mundo e sobre si mesmos em relação a esse mundo, adquiram conhecimentos úteis e aprendam a trabalhar com informações de complexidades gradativas e contraditórias da realidade social, econômica, política e científica, como condição para o exercício da cidadania responsável.

Portanto preocupado em atender a essa exigência constitucional o Estado do Paraná que vem sendo destaque na área da educação por iniciar grandes avanços na busca de melhoramento na educação. O Plano de Desenvolvimento da Educação vem sendo desenvolvido no espaço escolar pelos professores e gestores que sente que esses programam sua ação, pois através desses conquistam mais recursos para a instituição no qual estão inseridos. Surgiu de parcerias onde o principal objetivo é a qualidade da educação.

O Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE-Escola) é uma ferramenta gerencial que auxilia a escola a realizar melhor o seu trabalho: focalizar sua energia, assegurar que sua equipe trabalhe para atingir os mesmos objetivos e avaliar e adequar sua direção em resposta a um ambiente em constante mudança. O PDE-Escola constitui um esforço disciplinado da escola para produzir decisões e ações fundamentais que moldam e guia o que ela é, o que faz e por que assim o faz, com um foco no futuro. (BRASIL, 2011, p.01)

Veio para fortalecer o Projeto Político Pedagógico da escola e oferecer maior envolvimento por parte dos educadores em buscar maneiras de levar o conhecimento ao aluno através de maneiras mais atrativas e interessantes. É o momento em que o educador consegue parar e analisar sua metodologia de ensino e aprendizagem de seus alunos.

Buscar inovar seus conhecimentos e compreender através da troca de experiência com outros colegas, maneiras de levar o conhecimento ao aluno. É um espaço onde o gestor pode visualizar seu trabalho através de uma distribuição de contribuições apresentadas pelos órgãos governamentais que acompanha o trabalho do gestor e sua ação para que a escola caminhe de acordo com as condições oferecidas por auxílio que vem para ser aplicados no ambiente escolar. Recursos financeiros, pedagógicos e outros que através da união da equipe pedagógica e órgãos colegiados o gestor pode avaliar onde e como organizar a escola oferecendo qualidade a seus alunos e profissionais que ali trabalham e contribuem para uma melhor qualidade no ensino.

O Grêmio estudantil também auxilia na representação do corpo docente da escola, através da representatividade de líderes que representa os objetivos de um grupo. Eleitos através de eleição onde de forma democrática iniciam sua participação e envolvimento com as temáticas existentes no espaço escolar.

Auxiliam nas atividades desenvolvidas na escola, participam ativamente dos conselhos de classe e contribuem considerando a legislação específica da escola. Buscam sua identidade de forma que muitas vezes parecem desordeiras aos profissionais que acostumados a uma escola tradicional e alunos passivos encontra alunos críticos e também disciplinados.

Formado por jovens cheios de criatividade e energia podem contribuir para que ocorram mudanças no espaço escolar de forma ordenada e expansiva onde todos os protagonistas exercem suas funções e tomada de decisões, cabendo ao gestor da instituição de ensino facilitar e valorizar esses jovens, oferecendo a eles oportunidades de exercerem suas potencialidades.

O Conselho Escolar, Conselhos de Séries, Ciclo e Classes em conjunto com o Projeto Político Pedagógico formam um contexto necessário para o bom andamento da escola e é necessário que ambos estejam entrelaçados para o desenvolvimento e o andamento das propostas pedagógicas utilizadas na escola.

É a voz de um povo que pode através de diálogo discutir ações em prol do bem comum do espaço escolar com a participação de pais e comunidade escolar. Libâneo (2001) relata que o conselho de escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar. Essas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, sua função básica é democratizar as relações de poder.

Planejar as ações a serem realizadas na escola é algo essencial, pois torna o trabalho organizado e com foco determinante nos objetivos a serem alcançados. É pensar em maneiras de tornar o aluno ativo e dependente do conhecimento assegurado pela ciência e suas metodologias. É sair do mundo do empírico para o científico.

A união de todos os órgãos colegiados em parceria com a sociedade local faz toda diferença na sociedade na qual a escola está inserida. O gestor democrático facilita o diálogo entre todos os envolvidos e os obstáculos existentes são solucionados em parceria sem que fique apenas sob a responsabilidade de uma única pessoa.

A gestão democratizada da escola consiste na mediação das relações intersubjetivas, compreendendo, antes e acima das. Rotinas administrativas, a identificação das necessidades; à Negociação de propósitos; a definição clara de objetivos e Estratégias de ação; linhas de compromisso coordenação e Acompanhamento de ações pactuadas e mediação de conflitos. (BORDIGNON, GRACINDO, 2001, p.89).

A gestão democrática dessa forma precisa ser vista, não somente com premissa básica do novo paradigma, mas como um objetivo a ser perseguido e aprimorado na prática do cotidiano escolar. Para Chiavenato (1994), o bom gestor deve respeitar e confiar em sua equipe sabe ouvir e ter empatia, entender os valores pessoais, dificuldades e triunfos de seus funcionários. Deve ser motivado e oferece motivação para que possam desenvolver suas funções com alegria e bom desempenho. Deve ser um bom planejador e estrategista.

É importante também que os pais participem das decisões que ocorrem na instituição escolar. Auxiliar seus filhos nas atividades escolares e demonstrar interesse e participação nas atividades desenvolvidas na escola, verificando o andamento dos recursos recebidos pelo governo e se essa escola realiza as ações referentes ao plano de ação desenvolvido pelo gestor no início de seu mandato, quando reivindicava o cargo.

Estar ativamente participando do andamento da escola onde o filho está inserido e contribuir participando da Associação de Pais e Mestres ou como voluntário na escola, eleva a auto-estima do filho e esse se sente amado, pois, visualiza que sua família se preocupa com sua vida escolar e recebe da equipe pedagógica e do gestor uma certeza de que o trabalho está de acordo com o que está em legislação e documentada pela escola em seu Regimento Escolar, Projeto Político Pedagógico e Plano de Ação.

Recebem como benefício à gratidão das pessoas que ali exercem suas funções de educadores, e a satisfação de estar caminhando junto a seu filho (a). A lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional 9394/96 reforça entre os princípios e fins da educação nacional, o disposto na Constituição Federal, determinando.

A educação, dever da família e do estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1999, p.39).

Portanto a educação é para todos desde os primeiros anos de vida até a terceira idade. Cabe, portanto a família contribuir com a educação fazendo cada um a sua parte e cobrando das autoridades que façam cumprir os estatutos e leis vigentes existentes no país. O respeito estabelecido entre as pessoas através da cooperação e do respeito às diversidades tende a se tornar fortalecido.

O elemento quase material do medo, que intervém do respeito unilateral, desaparece então progressivamente em favor do medo totalmente moral de decair aos olhos do indivíduo respeitado: a necessidade de ser respeitado equilibra, por conseguinte a de respeitar e a reciprocidade que resulta dessa nova relação basta para aniquilar qualquer elemento de coação. (PIAGET, 1932, p.284)

Estamos vivenciando na atualidade grandes transformações na área educacional e desde os primeiros anos a criança deve receber a educação organizada e preparada com carinho e dedicação pelos profissionais nos quais devem enfatizar as necessidades básicas a todos iniciando com a leitura e escrita que é direito de todos. Oferecer diversidades de gêneros literários, brincadeiras, jogos e literaturas de autores renomados.



Segundo Bakhtin a literatura não se encontra inacabada em um determinado texto e obra. Esses vão sendo construídos ao longo do conjunto das obras, onde foi possível mudar a rota dos estudos sobre gêneros.

Os estudos realizados por Bakhtin tiveram grandes influências em relação à comunicação verbal e em especial o enunciado visto que esses se interpõem de acordo com as situações vivenciadas considerando a dimensão comunicativa configurando o processo interativo verbal e não verbal.

As interações e o diálogo interagem na interdisciplinaridade das culturas e diferentes disciplinas complementando uma a outra através dos diferentes gêneros literários discursivos de forma concreta valorizando o ouvinte e o falante interagindo de forma ativa, valorizando todas as formas de comunicação de massa, ou as mídias eletrônicas- digitais.

A leitura e escrita é algo inacabado e deve ser encarado com responsabilidade pelos professores e por toda a escola. O uso do livro didático é fonte de conhecimento quando este traz em seu conteúdo os objetivos que o professor pretende abordar em suas aulas. Essa ferramenta colabora e facilita o trabalho do professor que antes não tinha tantas opções como presenciamos no cotidiano escolar.

O uso da linguagem dialogicamente configurado em função do sistema de signos se realiza nesse contexto onde as diversas formas de comunicação estão presentes em todas as manifestações de um povo através de escritos em outdoor, painéis e placas ou formas verbais. Compreender o mundo em que cerca o imaginário de uma criança é algo fascinante e surpreendente. Mais é algo que ilusiona a nós adultos e nos surpreende a capacidade de assimilação e rapidez no desenvolvimento.

A instituição escolar, como vimos, foi constituída na história da humanidade como o espaço de socialização do conhecimento formal historicamente construído. O processo de educação formal possibilita novas formas de pensamento e de comportamento: por meio das artes e das ciências o ser humano transforma sua vida e de seus descendentes. (LIMA, 2008, p. 19).

O contexto social no qual esse está inserido é algo também que devemos levar em consideração e a questão da estimulação que é necessária ao aprendizado e maturação dessa criança. Precisamos respeitar a criança como cidadão de direitos e seu desenvolvimento físico e intelectual. Oferecer uma educação de qualidade em um espaço planejado com carinho e compromisso é cumprir as leis vigentes do país e mostrar que o respeito está sendo exercido.

A criança desde o ventre de sua mãe é um cidadão de direito e esse quando vem ao mundo desde o primeiro choro, o contato com o peito de sua mãe ao ser amamentado, seu

olhar para o que rodeia tudo que está em volta agora faz parte de seu aprendizado e é nesse contexto que vai se desenvolvendo e a sociedade deve estar preocupada com o que vem oferecendo e como as pluralidades culturais têm sido trabalhadas no espaço escolar para atender as diversidades que esses cidadãos apresentam e a garantia de diversidades culturais tanto científica como social.

O bom gestor deve estar atento a todas essas necessidades aqui apresentadas e facilitar a aprendizagem desses alunos através de um trabalho consistente e eficaz para manter seus alunos interessados em permanecer no espaço escolar, onde o que ensinam dentro das salas de aulas sejam aprendizagens para toda uma vida. Onde se sintam felizes na escola e confortáveis em realizar atividades diversificadas e fazerem amigos novos a cada série ou ciclo no qual vivenciam.

Devemos entender o planejamento como a articulação constante e incessante da estratégia e da tática que guia nossa ação no dia-a-dia. A essência planejamento é a mediação entre o conhecimento e a ação. Essa estratégia e essa tática são necessárias porque o sistema social em que eu existo compreende outros sujeitos que também planejam com objetivos distintos dos meus. (MATUS, 1996, p.285)

Encontrar maneiras de planejar e organizar as atividades do cotidiano escolar requer colaboração de todos e participação ativa dos envolvidos. É um trabalho de amor e dedicação a profissão. É administrar recursos e financiamentos em prol de adquirir materiais pedagógicos necessários ao bom trabalho do professor, salas de aulas com espaços arejados e adequados à realização de aulas onde o aluno esteja confortável em acentos e luminosidade suficiente sem prejuízo a saúde.

Um ambiente onde o professor seja respeitado por alunos, pais, comunidade e principalmente por seu gestor como pessoa que detém o conhecimento mais que está aberto a aprendizagens oferecidas pela escola para melhorar sua formação e capacitação profissional. Para que o trabalho ocorra é importante que os órgãos colegiados contribuam acompanhando o trabalho desenvolvido na escola. Libâneo (2001) relata que o conselho de escola tem atribuições consultivas, deliberativas e fiscais em questões definidas na legislação estadual ou municipal e no regimento escolar.

Essas questões, geralmente, envolvem aspectos pedagógicos, administrativos e financeiros, sua função básica é democratizar as relações de poder. Na direção, o diretor coordena, organiza e gerencia todas as atividades da escola, auxiliado pelos demais componentes do corpo de especialistas e de técnico-administrativo, atendendo às leis, regulamentos e determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino e às decisões no

âmbito da escola assumida pela equipe escolar e pela comunidade. Se todos trabalham em consonância os resultados podem ser positivos e as possibilidades de êxito serão favoráveis.

#### **4 A PARTICIPAÇÃO DO COORDENADOR PEDAGÓGICO NO ESPAÇO ESCOLAR**

Para enriquecer essa pesquisa procuraremos abordar relatos de pedagogas que trabalham no Colégio Santana na cidade de Tapejara e a diretora, onde estive visitando para agendar uma entrevista com as mesmas.

Fui até o Colégio Santana no dia cinco de Junho onde fui recebida pela diretora Marli Venâncio e expliquei a ela o motivo de minha visita e se poderia agendar um momento com ela e com as coordenadoras da escola para falar sobre Gestão Democrática Participativa.

A diretora logo de início perguntou se eu já queria iniciar a entrevista, pois ela estava disponível. Recepcionou-me com um café e chamou então as pedagogas para me apresentar. Antes que eu me apresentasse já foi dizendo a elas o motivo de minha visita e que era para eu ficar a vontade e já fazer as pesquisas que eu desejasse. Fiquei constrangida com a atitude da diretora que foi tomando a iniciativa e percebi que as pedagogas ficaram em silêncio apenas observando enquanto essa falava.

Pedi a ela para falar então com cada uma delas individualmente e essa logo foi falando que não havia segredos entre eles e que eu poderia perguntar o que desejasse. Então iniciei a entrevista nesse mesmo momento. Pedi à diretora que me falasse um pouco sobre sua escola e como desenvolvia sua função.

Trabalho em parceria com meus funcionários. Tudo que fazemos decidimos juntas. Trabalho há muito tempo nesse colégio e esse é meu segundo mandato e aqui na minha escola as coisas funcionam. Meus professores são os melhores e meus alunos são excelentes alunos. Aqui eles estudam de verdade. Meus professores realizam seu plano de trabalho e nós junto com as pedagogas observamos se o que está no plano de trabalho do professor realmente consta no caderno do aluno. Realizamos reuniões constantemente para colocar os pais em dia com os assuntos referente ao rendimento escolar de seus filhos. A indisciplina é algo que não temos na escola. Quando chegam, no início do ano chamo aluno por aluno e já mostro a eles o regimento da escola e esses devem obedecer. Devem vir uniformizados para a escola e não aceitamos celulares e muito menos boné. Se desobedecer às ordens, levo para minha sala e mando chamar os pais e esses devem assinar uma notificação de que seu filho estava ciente do que o regimento escolar fala e da responsabilidade que exercem pelos filhos. Portanto devem fazer seus filhos andar de acordo com as normas da escola.

Enquanto a diretora Marli narrava suas ações as pedagogas ouviam em silêncio. Então resolvi perguntar para a pedagoga mais antiga Durvalina como realizava as reuniões pedagógicas da escola e como era o desempenho dos professores em sala de aula. Pedi que ficasse a vontade para contar como desenvolvia suas funções no espaço escolar e se considerava o trabalho realizado de forma democrática participativa e se os documentos da escola estavam de acordo com essa metodologia de ensino.

Durvalina rapidamente se levantou e foi até o armário onde pegou o Projeto Político Pedagógico do Colégio Santana e a Proposta Pedagógica Curricular onde abriu e me mostrou que realmente a escola se enquadra nessa proposta de escola democrática. Disse que procuram realizar o trabalho com eficiência e que os índices de reprova são mínimos e que os pais participam ativamente da vida escolar dos filhos e que realmente não possui casos de evasão escolar.

As reuniões pedagógicas acontecem aos sábados e os professores são convocados a estarem todos os presentes. Não aceitamos desculpas ou faltas e quando o calendário bate com o de outra escola o professor deve negociar com o outro estabelecimento de ensino porque não abrimos mãos da presença disse, a não ser caso de morte na família e olhe lá ainda depende do parentesco.

Nesse momento a diretora interferiu e disse que quando o professor vem trabalhar no Colégio Santana ele é chamado para uma conversa e aí já deixa claro como gosta do trabalho e também já impõe algumas regras que também devem ser observadas.

A pedagoga Rosangela que também estava presente disse que trabalha na escola há muitos anos e que os pais gostam da forma que a escola conduz o trabalho e que é importante que todos cumpram regras e que elas como pedagogas também são chamadas a atenção quando não executam suas funções como a diretora delibera.

Os conselhos de classes, fazemos juntas diz ela e antes de realizar sentamos com a diretora e conversamos sobre cada aluno e também sobre o trabalho do professor e quando não gostamos do que estamos vendo chamamos esse para orientar e também corrigir. Quando, esse não aceita mudanças de atitude, ligamos para o núcleo regional de educação e deixamos a disposição desses para encaminhar para outra escola porque não aceitamos professor ruim na nossa escola.

Finalizei minha entrevista com as coordenadoras e diretora e perguntei a ela se me autorizava ouvir o depoimento de um professor da escola. Ela disse que tudo bem mais que os professores estavam em sala de aula e que não era possível. Agradei pela colaboração e então voltei para casa.

Chegando a casa fui transcrever o que ouvi pela diretora e pedagogas mais não fiquei tranquila porque faltou o depoimento dos professores e acho que é importante. Liguei para um

amigo que trabalha no colégio e perguntei se poderíamos conversar e esse disse que passaria em minha casa após o trabalho. As cinco em meia do dia nove de Junho estive em minha casa, então pedi que me falasse sobre seu trabalho e como visualiza o Colégio Santana, pois estou fazendo um trabalho e necessito de seu depoimento. Pedi que ficasse a vontade para falar como iniciou sua carreira como professora nesse local.

Sou formado em matemática e há alguns anos estive trabalhando como conselheiro tutelar mais nas últimas eleições não consegui os votos necessários e então fiquei desempregado e então resolvi trabalhar como professor. Sou formado há muitos anos e já trabalhei como professor mais fiquei afastado da escola por mais ou menos uns cinco anos. Agora estou de volta e retornei no ano passado após a distribuição de aula do processo seletivo simplificado do estado. Quando assumi as aulas no dia da distribuição a diretora me chamou e me mostrou a escola e depois me levou a sua sala e me disse que precisava de um excelente professor e não de um bom professor e se eu desejasse trabalhar ali teria que cumprir as regras que são impostas. Disse-me que não era fácil ser professor e perguntou se eu tinha certeza que queria trabalhar ali. Fiquei assustado com a atitude dela e acho que se tivesse outro trabalho teria desistido. Não gostei do jeito dela me tratar mais eu precisava do trabalho e então fiquei. Disse a ela que tinha formação para estar ali e que era o primeiro classificado e que ficaria ali sim.

Durante meus primeiros dias de aula visualizei muitas vezes essa na janela olhando eu trabalhar e algumas vezes as pedagogas entravam disfarçadamente em minha sala de aula e ficavam assistindo minha aula. Durante um mês vivi esse martírio mais em um determinado dia a diretora me chamou em sua sala de aula e então me disse que estava muito feliz com meu trabalho e que realmente eu era um bom professor. Depois desse dia nunca mais me incomodou. Trata-me muito bem e sempre com muito respeito. Gosto de trabalhar no Santana é uma escola bem organizada e realmente só fica quem gosta de trabalhar. Não tem enrolação lá.

Depois de ouvir o relato perguntei a ele como acontecem as reuniões pedagógicas e esse me disse que é tudo tranquilo. Que a diretora conduz a reunião e as pedagogas ajudam. As ocorrências dos professores são registradas em livro ata e os envolvidos são convocados pelas pedagogas e direção para prestar esclarecimentos.

Agradei ao professor pela ajuda que me deu. Finalizando minha pesquisa nesse dia. Voltei ao Colégio Santana no dia seguinte e então pedi a diretora se era possível me mostrar o colégio e assistir uma aula. Ela me levou para conhecer a escola e então pude visualizar que o ambiente é muito aconchegante. As paredes possuem telas de autores famosos como Carlos Drummond de Andrade com citações e pensamentos e frases de Cecília de Meirelles.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao iniciar minha pesquisa desejava saber se o Colégio Santana de Tapejara trabalhava de forma democrática e participativa. Para a realização de meu trabalho fiz a leitura de bibliografias para compreender como a escola poderá trabalhar de forma democrática e



participativa onde os envolvidos possam contribuir cada um dentro de sua especificidade e dessa forma contribuir para o crescimento e a qualidade de ensino do País.

Após finalizar meu trabalho pude perceber que o Colégio Santana desenvolve seu trabalho de forma autoritária. As ações estão centralizadas nas mãos da direção e que essa conduz ou supervisiona o trabalho de toda a equipe mais que a palavra final é dela.

Percebi que realmente a escola funciona muito bem e que os alunos possuem um comportamento muito bom. Gostam da escola que tem e respeitam as regras. Enquanto estive lá não visualizei nem um aluno sem uniforme e os professores estavam todos em sala de aula enquanto a secretaria funcionava sob a direção da diretora. Achei incrível a administração da diretora em conduzir todos os departamentos. Pude perceber que as coordenadoras pedagógicas não possuem autonomia para resolver os problemas que surgem sozinhas. Para tudo chamam a diretora e que apresentam uma insegurança em falar de seu trabalho. O tempo todo pedia a confirmação da diretora.

O que pude perceber em todo esse processo é que a Gestão Democrática Participativa está no papel mais na realidade não ocorre no cotidiano do Colégio Santana. As tomadas de decisões estão centralizadas e isso não pode ser chamada de democracia. O autoritarismo é visível o tempo todo mais o que pude perceber de positivo é que a escola tradicional ainda funciona muito bem. Portanto fica para uma próxima pesquisa a necessidade de verificar se o sistema de gestão democrática é viável para nossas escolas, ou se precisamos buscar compreender o que se faz necessário para haver aprendizagem e disciplina.

Os coordenadores pedagógicos precisam a cada dia buscarem seu espaço e não permitir que sejam manipulados. Precisamos trabalhar em articulação com os gestores mais também necessitamos nos impor muitas vezes, pois sabemos que nossa formação nos oferece embasamento suficiente para tomadas de decisões e enquanto nos acomodamos outros nos atropelam e deixam falhas que poderão ser reversíveis nas mentes de nossas crianças e jovens.

Os professores devem buscar auxílio na pessoa do coordenador pedagógico. Esse deve estar disposto a auxiliar trazendo orientações e sugestões necessárias ao bom rendimento do trabalho do professor.

Os órgãos colegiados devem estar ativamente participando das tomadas de decisões e jamais serem apenas comunicados das atitudes já tomadas. Os pais devem ser parceiros da escola e a comunidade local deve interagir em momentos em que a escola necessite. Todos devem estar prontos a auxiliar buscando um único objetivo. A qualidade e a eficiência no ensino.

## REFERÊNCIAS

BRASIL, Secretaria de Educação Fundamental (1998). **Parâmetros Curriculares Nacionais:** terceiro e quarto ciclos. Brasília: MEC/SEF

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**, n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Acessado em 20 de dezembro, 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br>.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto, Secretaria de Educação a Distância. Salto para o Futuro: **Construindo uma Escola Cidadã, Projeto Político-Pedagógico**. Brasília: SEED, 1998

BRASIL, **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996**. Diário Oficial da União, nº 248, 1996  
FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança**. São Paulo: Paz e Terra, 1992.  
\_\_\_\_\_. **Política e Educação**. 6ª ed. São Paulo, 2001.

BAKHTIN, Mikhail. **Os estudos Literários Hoje**. In: \_\_\_\_\_. *Estética da criação verbal*. 4. ed. Tradução de Paulo Bezerra. São Paulo: Martins Fontes, 2003. p. 359-366.

CURY, Augusto Jorge. **Treinando a Emoção Para se Feliz** / Augusto Jorge Cury – São Paulo: Academia de Inteligência, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

DELORS, Jacques. **Educação:** um tesouro a descobrir. 6ª ed. São Paulo: Cortez; DF: MEC: UNESCO, 2001, Relatório para UNESCO da Comissão Internacional Sobre Educação para o Século XXI. p.1 a 117.

DURKHEIM, E (1974) **Sociologia, Educação e Moral**. Livro Segundo, Portugal: Rés Ed. Ltda.

GADOTTI, Moacir. **Pressupostos do Projeto Pedagógico**. In: MEC Conferência Nacional de Educação para Todos. Anais, Brasília, 1994.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola:** Teoria e Prática. Ed. 5. Goiânia: Alternativa, 200

\_\_\_\_\_. **O Sistema de Organização e Gestão da Escola** In: LIBÂNEO, José Carlos. 2001.

\_\_\_\_\_. **Organização e gestão da escola: Teoria e Prática**. Goiânia: Alternativa, 2001

LIMA, E. S. **Indagações Sobre o Currículo:** currículo e o desenvolvimento humano; organização do documento BEAUCHAMPS, J, PAGEL, S. Dom, NASCIMENTO, A. R.do. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria da Educação Básica, 2008.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações Quanto à Formação de seus Gestores**. In: Em Aberto, nº 72 (Gestão Escolar e Formação de Gestores, Jun. de 2000, p. 11-34).

\_\_\_\_\_. **Planejamento em orientação educacional**. 10ª ed. Petrópolis: Vozes. 1991

MATUS, C. **Política, Planejamento & Governo**. 2. ed. Brasília: IPEA, 1996 (Série IPEA, 143.2.v.).

OLIVEIRA, D. A. (Org.) **Gestão Democrática da Educação**: desafios Contemporâneo Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

PIAGET. J. (1932) **O Juízo Moral na Criança**. São Paulo: Summus.

SOUSA, S. M. Z. L. **Avaliação Escolar**: constatações e perspectivas. Revista de Educação AEC, Brasília-DF, ano 24, n 94, p.59-66, jan./mar. 1995.